

# QUEL DEGRÉ D'ADOPTION DES PRATIQUES RH "À HAUTE PERFORMANCE" PAR LES ADMINISTRATIONS COMMUNALES SUISSES ?

David Giauque, Stefano Assanti  
12th April 2023



En collaboration  
avec:



PRATIQUES DE TYPE HPWS DANS LES COMMUNES : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

La gestion des ressources humaines ( GRH ) a connu un développement important durant ces vingt dernières années dans les organisations publiques. Les différentes réformes managériales qui se sont succédées ont nécessité, en parallèle, des efforts importants en matière de GRH afin d'assurer une motivation et mobilisation des salariés. **Il existe, aujourd'hui, une abondante littérature scientifique soulignant que la mise en place d'un ensemble spécifique de pratiques RH dites "à haute performance" ( ou *High Performance Work Systems* ) peut contribuer au développement et au soutien de la performance organisationnelle.** Fondés sur une approche stratégique, ces systèmes se focalisent sur trois composantes façonnant des conditions de travail attractives pour les salariés et contribuant au succès des

organisations, à savoir les compétences ( *Abilities* ), la motivation ( *Motivation* ) et les opportunités de participation des employés ( *Opportunities* ). Les principales pratiques RH associées à ce modèle AMO sont : un recrutement professionnel et sérieux ainsi qu'une offre importante de formation continue ( pour la dimension Compétences ) ; des opportunités de promotion interne, un management des performances et un système de rémunération et compensation moderne ( pour la dimension Motivation ) ; un partage d'information, une participation favorisée, ainsi qu'un équilibre vie privée et vie professionnelle ( pour la dimension Opportunités ). Or, **en Suisse, aucune recherche n'a été menée, à ce jour, en vue de connaître le degré d'adoption de ces pratiques RH par les administrations communales suisses.** Grâce à des données empiriques récemment récoltées, nous sommes en mesure de donner quelques premiers résultats en lien avec cette question.

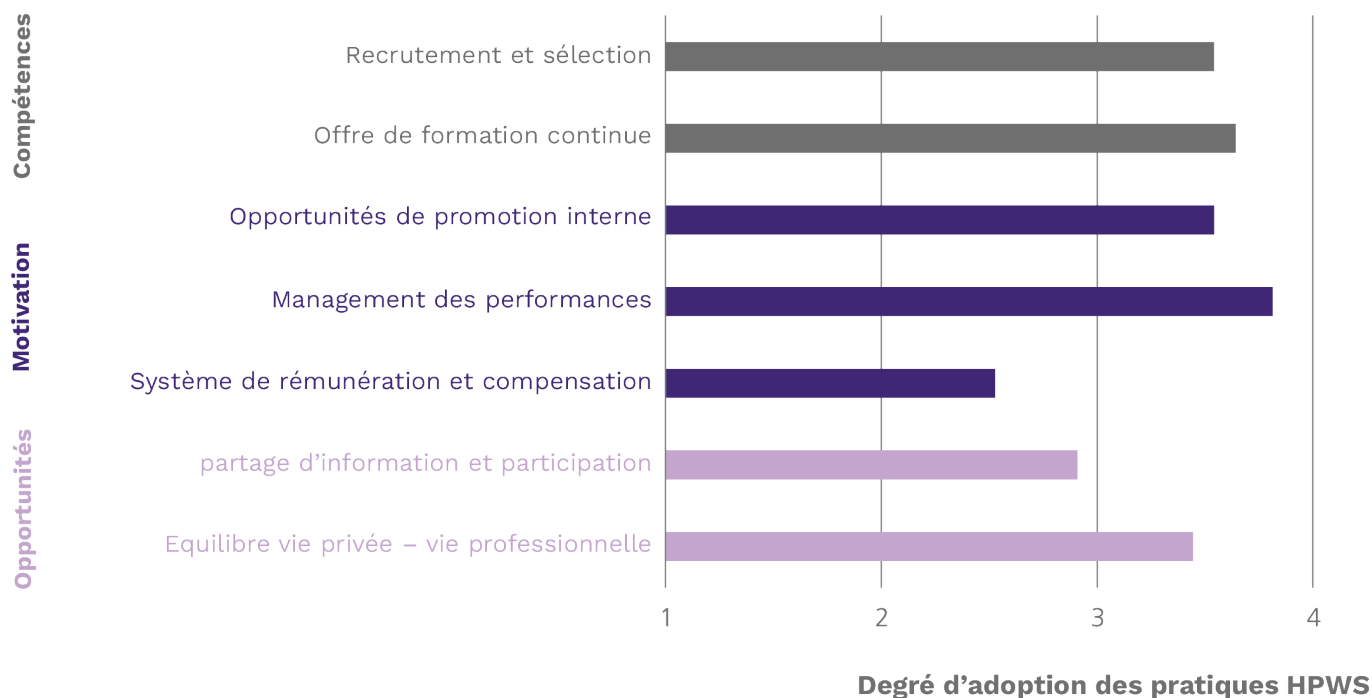
#### LES ADMINISTRATIONS COMMUNALES DE PLUS DE 7'000 HABITANTS SOUS LA LOUPE

Une enquête par questionnaire a été réalisée entre avril et août 2022 auprès des responsables des ressources humaines ou des secrétaires municipaux des 260 administrations communales suisses de plus de 7'000 habitants. Les données récoltées proviennent des administrations de 146 communes suisses des différentes régions du pays ( taux de réponse de 56% ). Ces dernières occupent en moyenne 503 emplois plein-temps et assurent la fourniture de services et prestations publiques à 38% du total de la population suisse.

#### DES RÉSULTATS QUI SOULIGNENT L'IMPORTANCE DES PRATIQUES RH DE TYPE HPWS

**Les pratiques HPWS sont largement répandues au sein des entités communales suisses. Les pratiques les plus diffusées concernent le management des performances des employés, tandis que celles qui le sont le moins ont trait aux systèmes de rémunération incitative ( Figure 1 ).**

#### FIGURE 1. DIFFUSION DES PRATIQUES HPWS AU SEIN DES COMMUNES.



Le degré d'adoption des pratiques HPWS a été mesuré à partir du pourcentage d'employés communaux bénéficiant de ces pratiques sur l'échelle suivante : 1 = "Aucun employé (0%)", 2 = "Très peu d'employés (<25%)", 3 = "Une partie des employés (26%-50%)" et 4 = "La majorité ou la totalité des employés (51%-100%)".

Nous avons également pu relever qu'il existe une relation entre, d'une part, la taille des communes suisses investiguées et, d'autre part, le degré d'adoption des pratiques HPWS. D'une manière générale, plus les communes sont importantes, en termes d'habitants, et plus elles sont en mesure de mettre en œuvre une palette importante de pratiques RH.

D'autre part, nos données suggèrent également que la diffusion des pratiques RH faisant partie des HPWS pourrait être liée au niveau d'intégration stratégique de la GRH au sein des communes. En effet, nous faisons le constat que plus nos répondants déclarent que la GRH est prise en compte dans la formulation des décisions stratégiques des administrations communales et plus ils reportent une importante diffusion des pratiques HPWS.

Pour terminer, relevons que plus le niveau de performance organisationnelle perçu par nos répondants est élevé, plus le degré d'intégration stratégique des pratiques RH est important. Par ailleurs, plus le niveau de performance est élevé et plus le taux de rotation (turnover) est faible dans les communes. Ces deux derniers résultats, en particulier, suggèrent que la mise en place de pratiques RH fondée sur une approche stratégique peut faire une différence importante, tant en matière de performance organisationnelle qu'en matière de fidélisation du personnel au sein des administrations communales suisses.

**Note:** cet article a été publié dans le cadre de l'IDHEAP Policy brief.

## Référence

Giauque, D. & Assanti, S. (2023). Quel degré d'adoption des pratiques RH "à haute performance" par les administrations communales suisses ? Document de

travail non publié. Université de Lau- sanne.0300.pdf

Source de l'image: Unsplash.com